



Risk Governance im Mittelstand: Der aktuelle Stand der Literatur und neue Erkenntnisse zum Familieneinfluss

Univ.-Prof. Dr. Martin Hiebl

Universität Siegen

4. Jahreskonferenz Risk Governance

Siegen, 12. Oktober 2016

Überblick zum Vortrag

Inhalt

Basis

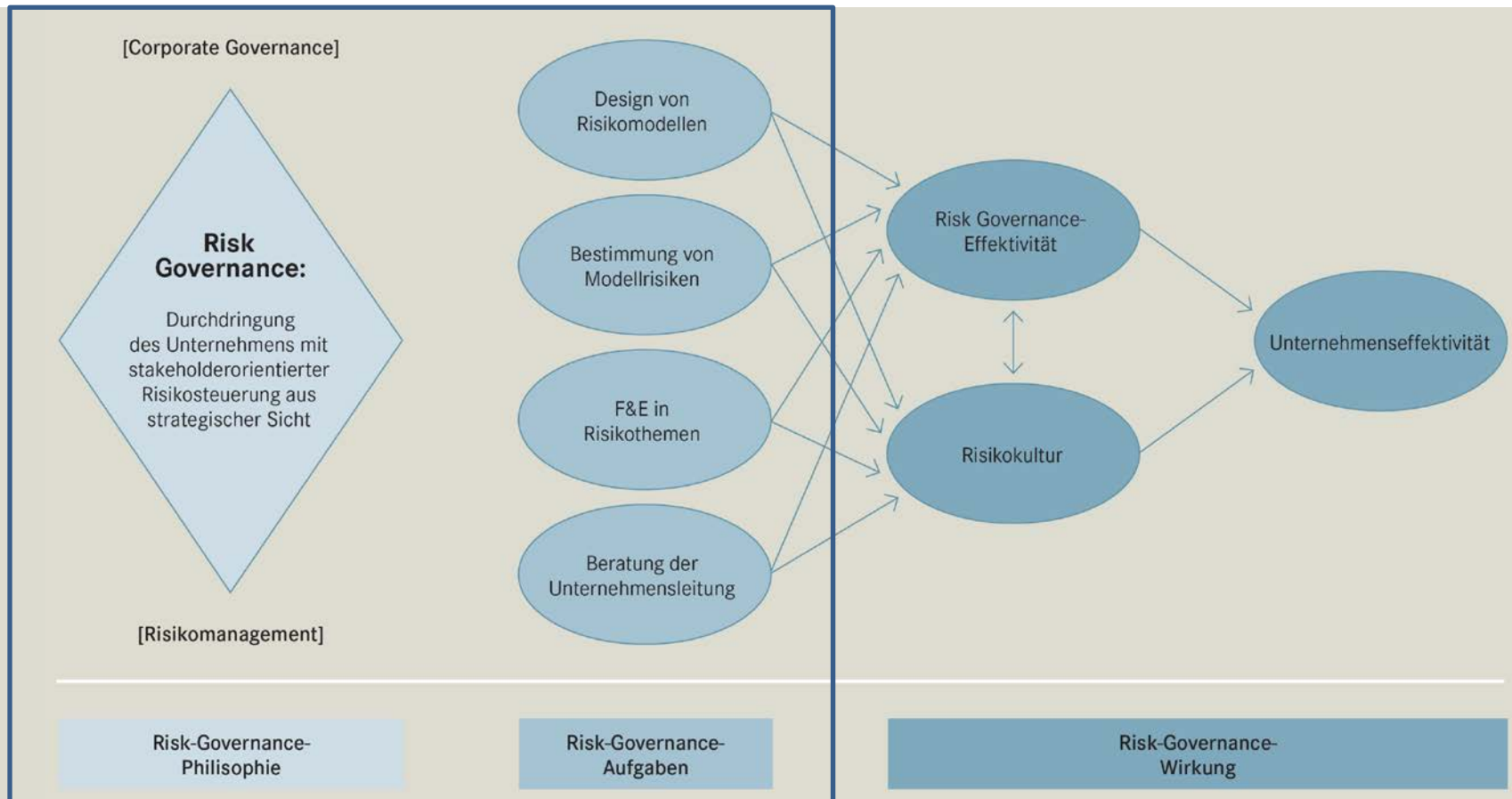
Stand der Literatur

Falkner, E.M. und Hiebl, M.R.W. (2015): Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence, *The Journal of Risk Finance*, 2015, Vol. 16, No. 2, 122-144.

Neue Erkenntnisse zum
Familieneinfluss

Hiebl, M.R.W., Duller C. und Neubauer, H. (2016): Enterprise Risk Management in Family Firms, Working Paper.

Elemente von Risk Governance



Quellen: Stein und Wiedemann (2016), Wiedemann et al. (2016)

Systematische Literaturanalyse (1/2)

Hintergrund

- Forschung zu Risikomanagement in KMU fragmentiert
- Systematische Literaturanalyse basierend auf Tranfield et al. (2003) → zur Integration und Synthese der bisherigen Forschung

Schlüsselwortsuche

- Ausgeführt in 2013, wiederholt im November 2014
- Suche nach wissenschaftlichen Artikeln in sieben Datenbanken (EBSCO, ScienceDirect, Emerald, SpringerLink, Wiley, Scopus, ISI Web of Knowledge)
- **Suchphrase** (Auszug):
("small business*" OR "small firm*" OR "small enterprise*" OR "small enterprise*" OR "medium-sized enterprise*" OR "medium-sized company*" OR "small and medium-sized enterprise*" OR "SME*")
AND
("risk management*" OR "manage risk*")

Systematische Literaturanalyse (2/2)

Prüfung von Qualität und Passung

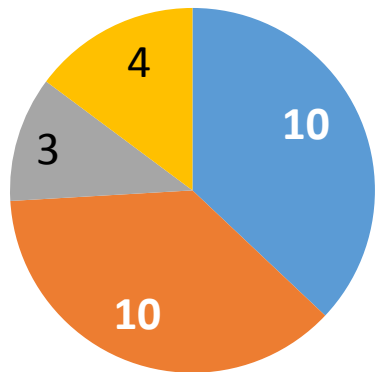
- **Qualitätsschranke:** Artikel nur inkludiert, wenn Journal im ABS Academic Journal Quality Guide Version 4 (2010) enthalten ist oder Impact Factor in 2013er Ausgabe der Journal Citation Reports erhielt
- **Inhaltliche Passung:** Enthalten die Beiträge Erkenntnisse zu Risikomanagement in KMU?

Sample

Gebiet	Publikationsjahre				Summe
	1980s	1990s	2000s	2010s	
Ent./Small B.	1		2	4	7
Finance			4	1	5
Operations M.			1	5	6
Andere		1	5	3	9
Summe	1	1	12	13	27

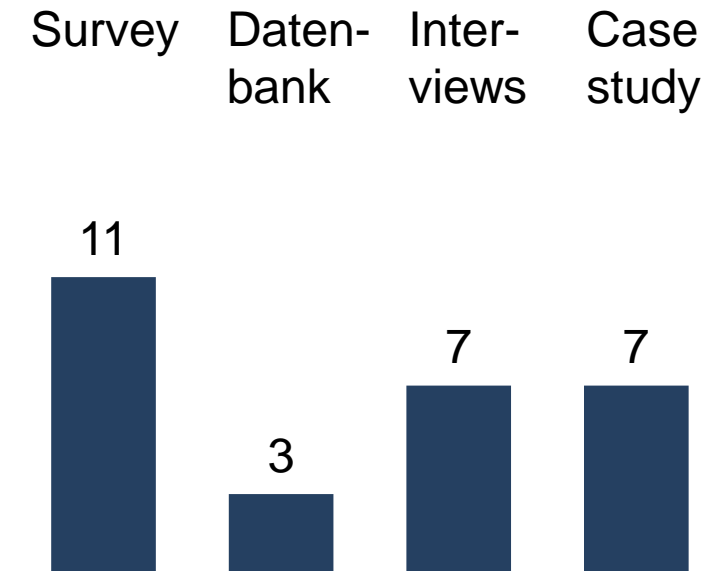
Methodenmix

Forschungsansatz

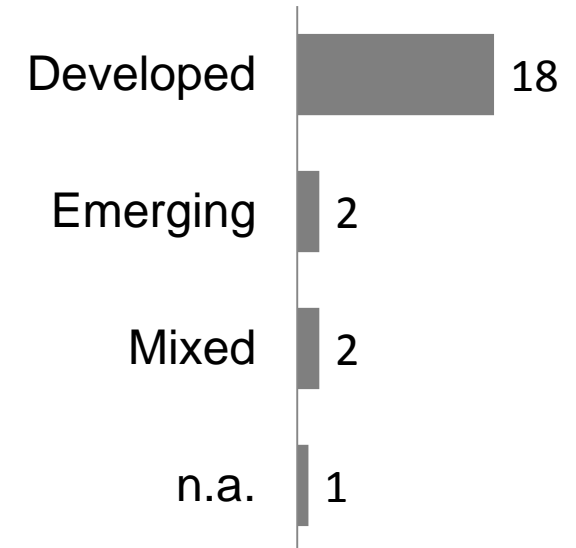


- Empirisch quant.
- Empirisch qual.
- Mixed
- Konzeptionell

Datensammlung* (empirisch)



Datenherkunft (empirisch)



* Summe übersteigt Gesamtzahl von 23 empirischen Beiträgen wegen Mixed-Methods-Artikeln

Ergebnisse (1/3) - Behandelte Risikoarten

Growth risks

- Among internationalization strategies, SME managers see the least business risk in export (Forlani et al., 2008)
- SME managers often connect the development of a new market and associated projects with an enormous entrepreneurial risk (Gilmore et al., 2004; Marcelino-Sádaba et al., 2014)
- In general, business growth can be regarded as a risk relevant to SMEs (Gilmore et al., 2004)

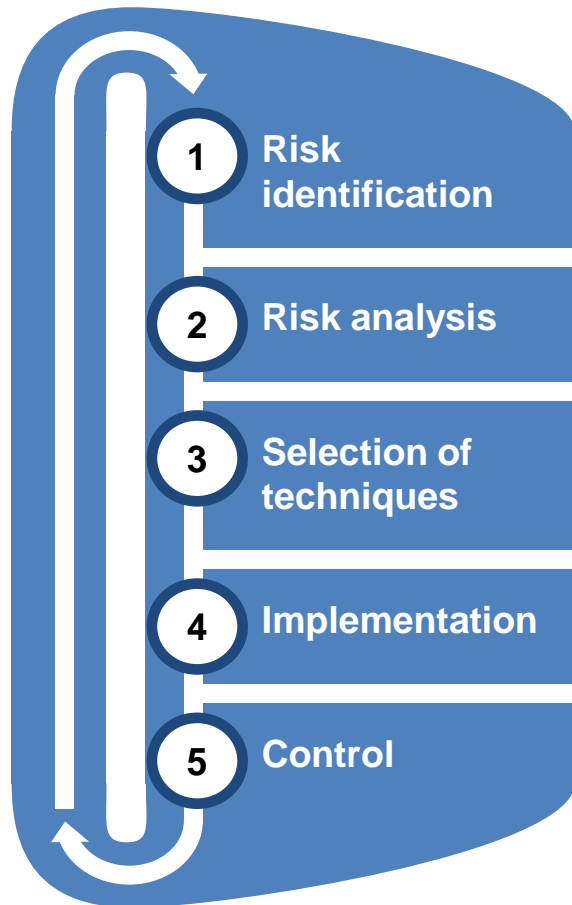
Management and employees

- Losing long-term employees and managers is especially risky to SMEs due to knowledge loss (Gilmore et al., 2004)
- Informal knowledge on risk management hinders risk management capability building in SMEs (Gao et al., 2013)
- SMEs rarely offer employee development programs (Sukumar et al., 2011)

Further risks discussed in the paper

Interest rate risk, Raw material prices risk, E-Business and technological risks, Supply chain risks

Ergebnisse (2/3) - Risikomanagementprozess



- Risk identification in SMEs may be hindered by employees' limited risk management knowledge (Gao et al., 2013)
- Strategic project risks in SMEs to be avoided, while operational project risks should be identified and managed (Marcelino-Sádaba et al., 2014)
- Due to limited resources, only those risks with the highest likelihood and/or potential impact should be handled (Hollman and Mohammad-Zadeh, 1984)
- Poor employee education may hinder proper risk analysis in SMEs (Gao et al., 2013)
- Simplified process useful in SMEs (Marcelino-Sádaba et al., 2014)
- Several specific techniques described in the literature (according to underlying risks)
- No empirical findings available
- Hollman and Mohammad-Zadeh (1984) suggest that all affected employees are to be informed of the RM objectives
- No empirical findings available
- Hollman and Mohammad-Zadeh (1984) suggest that performance standards/criteria should be defined to monitor the RM process

Ergebnisse (3/3) - Eigentümerereinfluss

**Decisive
influence:
risk behavior of
SME owners**

- Decision-makers in smaller companies appear to have lower risk tolerance (Gilmore et al., 2004; Acar and Göc, 2011)
- Male SME owners show a greater risk appetite than female SME owners (Watson and Newby, 2005)
- Younger SME managers have higher risk appetites than older ones (Gilmore et al., 2004)
- Better educated SME owners show higher adoption of risk mitigation strategies (Kim and Vonortas, 2014)

Risk Governance in KMU? (1/2)

Design von
Risikomodellen

Bestimmung von
Modellrisiken

F&E in
Risikothesen

Beratung der
Unternehmensleitung

- Evidenz zu KMU zeigt v.a. das Management einzelner, isolierter Risiken
- Umfassendes Management aller Risiken aufgrund Ressourcenbeschränkung nicht sinnvoll/möglich

- Keine Evidenz zur Hinterfragung von Modellrisiken
- KMU-Eigentümer als Modellrisiko in personam?

- In KMU aufgrund von limitierten Ressourcen und Know-how nur (sehr) eingeschränkt möglich → (Weiter-)Bildung notwendig
- Risiko-F&E in KMU als Identifizierung der wichtigsten Risiken?

- Keine Evidenz (wie generell wenig zum RM-Prozess in KMU)
- Scheint sich v.a. in Selbstberatung und -kontrolle zu manifestieren → mangelndes Feedback für Eigentümer?

Risk Governance in KMU? (2/2)

[Corporate Governance]

**Risk
Governance:**

Durchdringung
des Unternehmens mit
stakeholderorientierter
Risikosteuerung aus
strategischer Sicht

[Risikomanagement]

ABER:

- KMU durch starke Eigentümerorientierung – zumindest implizit – automatisch mit Risikosteuerung durchdrungen (?)
- Wiederum stark abhängig vom KMU-Eigentümer



Verstärkt Forschung zu Risk Governance in KMU/Mittelstand notwendig, z.B.:

- Informelle RG in KMU? Vorbild für Großunternehmen?
- Wie Balance zwischen impliziter und expliziter RG finden?

Überblick zum Vortrag

Inhalt

Basis

Stand der Literatur

Falkner, E.M. und Hiebl, M.R.W. (2015): Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence, *The Journal of Risk Finance*, 2015, Vol. 16, No. 2, 122-144.

Neue Erkenntnisse zum
Familieneinfluss

Hiebl, M.R.W., Duller C. und Neubauer, H. (2016): Enterprise Risk Management in Family Firms, Working Paper.

Motivation

FU betreiben Risikomanagement *intensiver* als NFU

- FU haben spezifische Ressourcen/Vorteile, darunter Ziel des langfristigen Unternehmenserhalts (RBV, z.B. Sirmon/Hitt 2003)
- Erhalt des Socioemotional Wealth steht im Vordergrund (z.B. Berrone et al. 2012)
- Daher wird FU i.d.R. eine höhere Risikoaversion als NFU attestiert (Überblick siehe Hiebl 2013)

FU betreiben Risikomanagement *weniger intensiv* als NFU

- FU agieren weniger „professionell“ als NFU, z.B. im Sinne von weniger formalisiert (z.B. Stewart/Hitt 2012)
- Empirische Ergebnisse zeigen, dass **kleine** FU insbesondere im Bereich Finanz- und Rechnungswesen weniger formalisieren bzw. institutionalisieren als NFU (z.B. Di Giuli et al. 2011; Speckbacher/Wentges 2012)

➤ Explorative Umfrage zu Risikomanagement in FU: Wie unterscheiden sich FU von NFU in puncto „Enterprise Risk Management“?

Methode: Survey

Sample

- CFOs von Unternehmen ab 50 Mitarbeitern adressiert in Österreich, Bayern, NRW, Niedersachsen (Sommer 2012)
- Versendete Einladungs-E-Mails: 21.765
- Anzahl verwertbare Datensätze: 683 (296 aus AT, 387 aus GER)
- Keine Anzeichen für Non-Response-Bias

Variablen zum Risikomanagement

- Um „Enterprise Risk Management“ abzudecken, zwei Aspekte des Risikomanagements abgefragt:
 - Existenz eines gesamthaften, formalisierten Risikomanagements
 - Existenz eines dedizierten Risikomanagers (Beasley et al., 2005)

Auswertungen

- Binär-logistische Regressionen mit FU/NFU sowie Familien-CEO (ja/nein) als unabhängigen Variablen
- Mehrere Kontrollvariablen – u.a. Unternehmensgröße, da empirische Ergebnisse andeuten, dass Unterschiede zwischen FU und NFU im Finanz- und Rechnungswesen v.a. bei kleineren Unternehmen auftreten (z.B. Speckbacher/Wentges 2012; Hiebl et al. 2013)

Deskriptive Statistik

Variable	Category	Frequency (valid)		Valid Cases
		absolute	relative	
Existence of enterprise risk management	0 = no	265	61.6%	430
	1 = yes	165	38.4%	
Existence of dedicated risk manager	0 = no	388	91.1%	426
	1 = yes	38	8.9%	
Industry	Service industry	108	25.1%	430
	Manufacturing industry	196	45.6%	
	Other industry	126	29.3%	
Firm size	50 - 249 employees	249	57.9%	430
	250 - 499 employees	85	19.8%	
	500 employees and more	96	22.3%	
Sales performance	Above-average sales performance	206	55.8%	369
	Average sales performance	143	38.8%	
	Below-average sales performance	20	5.4%	
Earnings performance	Above-average earnings performance	184	50.1%	367
	Average earnings performance	145	39.5%	
	Below-average earnings performance	38	10.4%	
Regulatory ERM requirements	0 = no	112	26.0%	430
	1 = yes	318	74.0%	
Family business	0 = non-family business	228	53.0%	430
	1 = family business	202	47.0%	
Family CEO	0 = non-family CEO	169	42.7%	396
	1 = family CEO	227	57.3%	

Korrelationen

Variables	1	2	3a	3b	3c	4a	4b	4c	5a	5b	5c	6a	6b	6c	7	8	9
1. Risk Management	1																
2. Risk Manager	0.402 ***	1															
3a. Industry Service	-0.027 n.s.	-0.067 *	1														
3b. Industry Manufacturing	0.065 *	0.079 *	-0.530 ***	1													
3c. Industry other	-0.046 n.s.	-0.022 n.s.	-0.373 ***	-0.589 ***	1												
4a. Size 50 - 249 employee	-0.141 ***	-0.116 ***	-0.017 n.s.	-0.109 **	0.135 ***	1											
4b. Size 250 - 499 employee	0.029 n.s.	-0.074 *	0.022 n.s.	-0.009 n.s.	-0.012 n.s.	-0.582 ***	1										
4c. Size 500 employees and more	0.140 ***	0.208 ***	-0.001 n.s.	0.137 ***	-0.149 ***	-0.629 ***	-0.266 ***	1									
5a. Performance Sales above average	-0.053 n.s.	0.027 n.s.	-0.098 **	0.067 n.s.	0.019 n.s.	-0.047 n.s.	0.015 n.s.	0.040 n.s.	1								
5b. Performance Sales average	0.033 n.s.	-0.011 n.s.	0.098 **	-0.088 **	0.005 n.s.	0.041 n.s.	-0.029 n.s.	-0.021 n.s.	-0.894 ***	1							
5c. Performance Sales below average	0.046 n.s.	-0.037 n.s.	0.005 n.s.	0.043 n.s.	-0.051 n.s.	0.015 n.s.	0.028 n.s.	-0.044 n.s.	-0.269 ***	-0.190 ***	1						
6a. Performance Earnings above av.	-0.030 n.s.	-0.019 n.s.	-0.040 n.s.	0.063 n.s.	-0.032 n.s.	-0.009 n.s.	0.012 n.s.	-0.001 n.s.	0.537 ***	-0.457 ***	-0.193 ***	1					
6b. Performance Earnings av.	0.027 n.s.	-0.023 n.s.	0.055 n.s.	-0.091 **	0.048 n.s.	0.027 n.s.	-0.003 n.s.	-0.029 n.s.	-0.411 ***	0.452 ***	-0.072 *	-0.810 ***	1				
6c. Performance Earnings below av.	0.007 n.s.	0.068 *	-0.023 n.s.	0.043 n.s.	-0.025 n.s.	-0.030 n.s.	-0.015 n.s.	0.049 n.s.	-0.221 ***	0.024 n.s.	0.430 ***	-0.341 ***	-0.275 ***	1			
7. Obligatory RM	0.032 n.s.	0.019 n.s.	-0.011 n.s.	0.160 ***	-0.165 ***	-0.087 **	0.055 n.s.	0.051 n.s.	-0.016 n.s.	0.025 n.s.	-0.019 n.s.	-0.011 n.s.	0.034 n.s.	-0.037 n.s.	1		
8. Family Business	-0.225 ***	-0.177 ***	-0.180 ***	0.112 n.s.	0.049 n.s.	0.057 n.s.	-0.023 n.s.	-0.046 n.s.	0.035 n.s.	-0.040 n.s.	0.010 n.s.	0.036 n.s.	-0.044 n.s.	0.012 n.s.	-0.153 ***	1	
9. Family CEO	0.261 ***	0.228 ***	0.058 n.s.	-0.061 n.s.	0.009 n.s.	-0.054 n.s.	0.035 n.s.	0.031 n.s.	0.020 n.s.	0.009 n.s.	-0.061 n.s.	0.040 n.s.	0.013 n.s.	-0.085 *	0.152 ***	-0.819 ***	1

Level of significance (one-sided): * p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01; n.s. not significant

Regressionsergebnisse (1/2): Existenz ERM

Model 1: Baseline

Model 2: Family Business

Model 3: All variables

<i>Independents</i>	<i>Reference class</i>	<i>Model 1: Baseline</i>			<i>Model 2: Family Business</i>			<i>Model 3: All variables</i>		
		β coeff.	exp(β)	p value	β coeff.	exp(β)	p value	β coeff.	exp(β)	p value
Industry - service	<i>other industry</i>	-0,068	0,934	0,823	-0,223	0,800	0,483	-0,113	0,893	0,734
Industry - manufacturing	<i>other industry</i>	0,087	1,091	0,742	0,199	1,220	0,471	0,231	1,260	0,438
Size: 250 - 499 employees	<i>50 - 249 employees</i>	0,363	1,438	0,193	0,335	1,398	0,251	0,373	1,452	0,226
Size: \geq 500 employees	<i>50 - 249 employees</i>	0,823	2,277	0,002***	0,839	2,315	0,003***	0,862	2,368	0,004***
Sales - above average	<i>average sales performance</i>	-0,201	0,818	0,451	-0,224	0,799	0,421	-0,385	0,681	0,201
Sales - below average	<i>average sales performance</i>	0,449	1,567	0,399	0,499	1,648	0,378	0,437	1,548	0,458
Earnings - above average	<i>average earnings perf.</i>	-0,026	0,974	0,922	0,023	1,023	0,934	0,159	1,172	0,604
Earnings - below average	<i>average earnings perf.</i>	-0,238	0,788	0,565	-0,227	0,797	0,601	0,107	1,113	0,817
Regulatory ERM require.	<i>no regulatory ERM require.</i>	-0,026	0,974	0,918	-0,245	0,782	0,356	-0,365	0,694	0,196
Family Business	<i>non-family business</i>				-1,253	0,286	0,000***	-0,729	0,482	0,082*
Family CEO	<i>non-family CEO</i>							-0,885	0,413	0,034**
Absolute term		-0,518	0,596	0,091*	0,183	1,201	0,594	0,278	1,320	0,444
<i>Model fit</i>										
Cox & Snell Pseudo-R ²			0,031			0,108			0,137	
Nagelkerkes Pseudo-R ²			0,042			0,145			0,185	

Level of significance: * p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01

Regressionsergebnisse (2/2): Existenz Risk Manager

Model 1: Baseline

Model 2: Family Business

Model 3: All variables

<i>Independents</i>	<i>Reference class</i>	β coeff.	exp(β)	p value	β coeff.	exp(β)	p value	β coeff.	exp(β)	p value
Industry - service	<i>other industry</i>	-0,707	0,493	0,232	-0,973	0,378	0,113	-0,936	0,392	0,135
Industry - manufacturing	<i>other industry</i>	0,043	1.043	0,922	0,209	1.233	0,645	0,086	1.089	0,861
Size: 250 - 499 employees	<i>50 - 249 employees</i>	-0,236	0,789	0,688	-0,295	0,745	0,622	-0,648	0,523	0,341
Size: \geq 500 employees	<i>50 - 249 employees</i>	1.242	3.463	0.002***	1.309	3.703	0.002***	1.105	3.020	0.016**
Sales - above average	<i>average sales performance</i>	0,216	1.242	0,626	0,174	1.190	0,716	0,179	1.196	0,734
Sales - below average	<i>average sales performance</i>	-1075	0,341	0,349	-1.466	0,231	0,226	-1.639	0,194	0,195
Earnings - above average	<i>average earnings perf.</i>	-0,247	0,781	0,587	-0,181	0,834	0,709	-0,517	0,596	0,338
Earnings - below average	<i>average earnings perf.</i>	0,731	2.077	0,215	0,814	2.257	0,200	1.135	3.112	0,105
Regulatory ERM requir.	<i>no regulatory ERM requir.</i>	0,015	1.015	0,972	-0,231	0,794	0,605	-0,562	0.570	0,238
Family Business	<i>non-family business</i>				-1.903	0,149	0.000***	-1.514	0.220	0,147
Family CEO	<i>non-family CEO</i>							-1.717	0.180	0,105
Absolute term		-2.566	0,077	0.000***	-1.812	0,163	0.002***	-1.195	0,303	0.040**
<i>Model fit</i>										
Cox & Snell Pseudo-R ²			0.049			0.099			0.129	
Nagelkerkes Pseudo-R ²			0.104			0.211			0.280	

Level of significance: * p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01

Diskussion und Implikationen

Familienunternehmen meiden tendenziell ERM

- Trotz eher größerer Risikoaversion meiden Familienunternehmen den Aufbau von ERM – bestätigt Ergebnisse zu anderen Finanz- und Rechnungsweseninstrumenten in Familienunternehmen
- Risikoaversion bzw. Risk Governance anders/informell gelebt? Wie? Evtl. kostengünstiger?

Familieneinfluss als Kontextfaktor für ERM-Studien

- Bisherige ERM-Studien betrachten Familieneinfluss nicht
- Unsere Studie suggeriert, dass Familieneinfluss ein signifikanter Einflussfaktor auf ERM ist
- Künftige Studien zu ERM sollten zumindest für Familieneinfluss kontrollieren



Fragen?
Kommentare?